



Para além das estratégias genéricas: uma proposta de metodologia de operacionalização do posicionamento competitivo de Michael Porter

Beyond generic strategies: a methodology proposal for operationalizing Michael Porter's competitive positioning

Ákila Belém Cardoso¹

Luís Alberto Monteiro de Barros²

Resumo

As micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras atuam em contextos peculiares e cumprem um papel importante na geração de emprego e renda, sendo as dificuldades com o planejamento um fator de mortalidade precoce. Considerando que uma posição competitiva adequada contribui para as empresas alcançarem níveis superiores de lucratividade em seus segmentos, bem como que o processo de planejamento da estratégia competitiva pressupõe a análise do posicionamento atual, considera-se relevante identificar o posicionamento competitivo corrente dessas empresas, no processo da estratégia de negócios. Para mapear o posicionamento competitivo das MPEs pesquisadas neste estudo metodológico, bibliográfico e de campo, desenvolveu-se estrutura para investigar aspectos extraídos da base teórica relativos a características do posicionamento competitivo, do desempenho competitivo e do setor de atuação. O nível de adequação das MPEs à teoria do posicionamento competitivo foi avaliado com base em dados coletados por meio de questionário estruturado, que foram tratados com a utilização de estatísticas descritivas. O problema da operacionalização do posicionamento competitivo empresarial restou superado, em razão do alcance dos objetivos da pesquisa. Para a teoria, o produto desta pesquisa metodológica adiciona um instrumento

¹ Graduando em Administração pela Universidade Federal do Pará, Rua Augusto Corrêa, 01, Guamá, Belém - PA, CEP: 66075-110. E-mail: belemakila@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8166-8330>

² Doutor em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Universidade Federal do Pará (UFPA). R. Augusto Corrêa, 01, Guamá, Belém - PA, CEP: 66075-110 E-mail: labarros@ufpa.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7181>

operacional inédito para auxiliar no diagnóstico e planejamento do posicionamento estratégico competitivo. Para a prática empresarial, em particular para o tipo estudado de MPEs, constitui mecanismo de análise, mapeamento e comparação da estratégia competitiva corrente das empresas, cujo diagnóstico resultante pode ser aplicado como subsídio às escolhas estratégicas futuras, com potencial para contribuir para a coerência e a consistência da estratégia competitiva dessas empresas, ao longo do tempo.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva. Posicionamento Competitivo. Micro e Pequenas Empresas.

Abstract

Brazilian micro and small-sized enterprises (SMEs) operate in peculiar contexts and play an important role in generating employment and income, and their difficulties with planning are a factor in early mortality. Considering that an adequate competitive position contributes for companies to reach higher levels of profitability in their industries, as well as that the competitive strategy planning process requires the analysis of the current positioning, it is considered relevant to identify the current competitive position of these companies in the process of business strategy. To map the competitive position of the SMEs researched in this methodological, bibliographical and field study, a structure was developed to investigate aspects extracted from the theoretical basis related to characteristics of competitive positioning, competitive performance and sector in which they operate. The level of adequacy of the SMEs to the theory of competitive positioning was assessed based on data collected through a structured questionnaire, which were treated using descriptive statistics. The problem of operationalizing the competitive position was overcome, due to the achievement of the research objectives. For theory, the product of this research adds a pioneering operational instrument to assist in the diagnosis and planning of competitive strategic positioning. For business practice, in particular for the studied SMEs, it constitutes a mechanism for analysis, mapping and comparison of the current competitive strategy of companies, whose resulting diagnosis can be applied as a support to future strategic choices, with the potential to contribute to coherence and consistency of these companies' competitive strategy over time.

Keywords: Competitive Strategy. Competitive Positioning. Micro and Small Sized Companies.

Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras atuam em contextos peculiares e cumprem papel importante na geração de emprego e renda, sendo as dificuldades com o planejamento um fator de mortalidade precoce (Lemes & Pisa, 2019). Considerando que uma posição competitiva adequada contribui para as empresas alcançarem níveis superiores de lucratividade em seus segmentos (Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 2012; Porter, 2014), bem como que o processo de planejamento da estratégia competitiva pressupõe a análise do posicionamento atual (Grünig & Kühn, 2018), considera-se relevante identificar o posicionamento competitivo corrente dessas empresas, no processo da estratégia de negócios.

O problema da operacionalização da estratégia de negócios remonta aos fundamentos do pensamento contemporâneo em relação à estratégia competitiva. Muitos estudiosos desde então explicaram a estratégia por meio de diferentes abordagens, incluindo tipologias como as de Ansoff (1965), Segal (1974), Miles et al. (1978), entre tantas. Naquela época, Hambrick (1980) já havia argumentado que o problema central da investigação da estratégia residia em torno da dificuldade de operacionalizar empiricamente o conceito de estratégia de negócios.

O trabalho de Porter (1980) sobre estratégias competitivas genéricas foi então introduzido e bem aceito pela comunidade acadêmica (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2007; Allen, Helms, Takeda, White, C. S. & White, C., 2006; Miller, 1992), apesar das críticas recebidas (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2007; Bowman & Ambrosini, 1997; Mintzberg et al., 1998; Zaccarelli, 2012), parte delas devido à falta de parâmetros para operacionalizá-lo. Durante as décadas que se seguiram, Porter refinou sua estrutura (Carneiro et al., 1997; Moon et al., 2014) enquanto várias sugestões foram apresentadas para operacionalizar esses conceitos, como as de Allen et al. (2006), Dess e Davis (1984), Furrer et al. (2008), bem como de Kim e Lim (1988), embora essas propostas estivessem focadas principalmente na implementação da estratégia, e carecessem de uma estrutura mais intuitiva, simples e instrutiva, voltada para mapear o posicionamento competitivo e apoiar o processo de planejamento da estratégia de negócios de MPEs encontrado em países menos desenvolvidos como o Brasil.

As empresas dos países em desenvolvimento enfrentam desafios particulares em termos de estratégia e gestão (Aghimien et al., 2018; Bloom et al., 2010; Lara & Marx, 2018; Liu & Atuahene-Gima, 2018; Ruchi, 2018; Upadhaya et al., 2018), sendo que as populares teorias nessas áreas do conhecimento vêm sendo formuladas principalmente a partir de observações empíricas realizadas em países desenvolvidos (Caves, 1980; Köseoglu et al.,

2019; Омельяненко, 2013). Lacuna semelhante pode ser observada em relação às MPEs (Anwar & Hasnu, 2017; Lechner & Gudmundsson, 2014; Lorenzo et al., 2018; Moss et al., 2014), cujos desempenhos dependem de aspectos que as diferem das empresas maiores.

Considerando essa problemática, o objetivo da presente pesquisa consistiu em desenvolver e testar uma estrutura operacional, intuitiva e de fácil entendimento, baseada fundamentalmente na teoria de Michael Porter, para mapear o posicionamento competitivo de MPEs em região menos desenvolvida, de forma que seja possível aplicar o diagnóstico resultante, para apoiar o futuro planejamento estratégico dessas empresas e os consequentes processos de implementação, contribuindo para a sua coerência e consistência estratégica ao longo do tempo.

Fundamentação Teórica

Dentro das organizações, a estratégia acontece em vários níveis (Porter, 2014). Há um nível de estratégia para grupos diversificados, chamado de nível da estratégia corporativa (Porter, 2012), para os casos em que se atua em mais de um negócio, em que se busca definir o portfólio de negócios em que se deseja atuar e reuni-los de uma forma que agreguem valor, alavancando-os uns aos outros, ampliando as vantagens que eles criariam sozinhos. Mas o nível crítico da estratégia, diz ele, é aquele chamado de estratégia de negócios, que trata de como uma empresa pode competir de forma sustentada em um negócio particular, um segmento específico, em um único negócio distinto.

Segundo Porter (2014), a lucratividade de uma empresa qualquer pode ser decomposta em duas partes, sendo uma parte originária da lucratividade média do segmento de mercado em que essa empresa atua, e a outra parte dessa lucratividade provém do posicionamento da empresa, ou seja, se uma empresa apresenta lucratividade acima da média do segmento, então ela possui uma vantagem competitiva, possui uma posição superior, supera a média dos seus oponentes. Assim, o nível da estratégia de negócios pode ser oportunamente dividido em duas partes, para efeito da compreensão, análise e pensamento:

- a) a análise da estrutura do segmento de atuação; e
- b) a análise do posicionamento.

A estrutura do segmento diz respeito à natureza do segmento e à dinâmica como ele se desenvolve ao longo do tempo, enquanto o posicionamento trata da forma como se decide competir dentro do segmento, comparada com os demais concorrentes desse segmento. Portanto, o desempenho superior das empresas, em termos de lucratividade e crescimento, é

afetado pela atratividade inerente aos segmentos de atuação dessas empresas e pela qualidade da posição conquistada por essas empresas (Porter, 2014). Segundo ele, é possível ter um posicionamento ótimo em um segmento ruim, bem como uma posição medíocre em um segmento fantástico. Então é preciso separar essas duas coisas, para que se compreenda se o desempenho da empresa está sendo impulsionado por questões relacionadas ao seu segmento, ao seu posicionamento, ou por uma combinação dos dois (Porter, 2012).

A tipologia de estratégias competitivas genéricas (Porter, 1985; Porter, 1988), consiste em um conceito abrangente para definir o posicionamento competitivo empresarial por meio do cruzamento de duas variáveis categóricas binárias. Segundo essa teoria, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que qualquer empresa pode possuir. Uma delas é a de baixo custo. A empresa pode ter um *custo* menor do que seus concorrentes, em projetar, produzir, entregar e comercializar seus produtos. Tem custos mais baixos e, portanto, pode ganhar margens superiores e desempenho superior.

O outro tipo de vantagem competitiva é o que em Porter (1985) e Porter (1988) ele chama de *diferenciação*. Uma empresa diferenciada, segundo seus conceitos, é capaz de fornecer algum tipo de benefício exclusivo que seus clientes considerem importante. E porque é único em uma área importante, seus clientes estão dispostos a pagar um preço maior. E esse preço maior (*premium*) leva a margens superiores e desempenho superior. Para ele, quase todos os pontos fortes ou fracos que uma empresa possui podem ser traduzidos em algo que faz corroer a posição de custo (alta ou baixa) ou algo que afeta sua capacidade de diferenciar, em relação aos concorrentes. É muito importante, então, entender qual delas a empresa está tentando alcançar.

Ao buscar um desses dois tipos de vantagem competitiva, diz Porter (1985), qualquer empresa tem outra opção fundamental para estabelecer uma estratégia, e é isso que Porter chama de escopo competitivo, ou seja, a amplitude do alvo dentro do qual se procura ganhar vantagem. Algumas empresas, segundo ele, escolhem um amplo escopo competitivo, oferecendo uma ampla gama de produtos para uma ampla gama de clientes, em uma ampla variedade de mercados geográficos, enquanto outras empresas reconhecem que não podem obter vantagem competitiva com uma ampla gama de consumidores ou com uma ampla gama de clientes, ampla gama de linhas de produtos e, portanto, eles escolhem o que Porter chama de escopo restrito, algo como um foco em uma linha de produto específica, um tipo específico de cliente, um tipo específico de área geográfica. E eles buscam obter vantagens nessa arena estreita, embora não consigam alcançar o total. Essas duas variáveis essenciais (o tipo de vantagem e o escopo de vantagem) levam ao que Porter denomina de estratégias genéricas,

que são rotas fundamentalmente diferentes para a vantagem competitiva que as empresas podem escolher.

A empresa que buscar obter a *vantagem de custo* deve começar com um bom produto, aceitável em qualidade, aceitável em recursos, que atenda às necessidades básicas de um consumidor, mas os concorrentes de baixo custo também procuram produzir um bom produto básico, de forma que sua vantagem virá da abertura de uma lacuna de custo significativa e sustentável sobre todos os seus concorrentes. E eles fazem isso gerenciando os fatores críticos de custo em seus negócios, sejam eles quais forem. Ao conquistar a posição de baixo custo, o líder de custo traduz isso em margens superiores (Porter, 1985; Porter, 1988).

Nessa estratégia há uma equação muito importante que determina fundamentalmente a capacidade de uma empresa performar adequadamente, e essa equação consiste na comparação dos preços da empresa em relação a seus concorrentes e sua posição de custo em relação a seus concorrentes. Qualquer empresa que tenha desempenho superior tem preços mais altos ou custos mais baixos, mas há um equilíbrio a ser atingido. Em uma estratégia de liderança de custos, diz ele, uma empresa está tentando ser a produtora de baixo custo e obter uma vantagem de custo. É daí que a vantagem vai vir. Mas não deve deixar seus preços baixarem, ou sua vantagem de custo será anulada ou compensada por preços mais baixos (Porter, 1985; Porter, 1988).

Nas empresas *diferenciadas*, cria-se valor para os clientes através dos seus produtos ou serviços, de tal forma que os clientes percebem um valor criado por elas criado, e o enxergam como de grande importância, na medida em que as empresas transmitem sempre confiança quando apresentam as particularidades exclusivas dos seus produtos ou serviços aos clientes. Para isso, as empresas absorvem os custos dessas particularidades exclusivas que produzem valor para os produtos ou serviços (embora não abram mão de minimizar aqueles custos que não geram valor), pois parte dos custos é direcionada especificamente para a geração de valor para os clientes. Através, dos produtos ou serviços dessas empresas diferenciadas, os clientes enxergam um valor que justifica os preços mais elevados que são cobrados pelo fato de que eles observam nesses produtos ou serviços um valor que vai além dos seus aspectos físicos ou dos seus resultados físicos proporcionados. E para combater as tentativas de imitação pelos concorrentes, diz Porter, as empresas diferenciadas criam permanentemente novas formas de gerar valor para os clientes. (Porter, 1988).

Uma estratégia de foco (Porter, 1980; Porter, 1988) começa com a base da escolha de um segmento-alvo específico, seja um determinado cliente-alvo, uma determinada linha de produtos, uma determinada região geográfica. Mas esse segmento-alvo precisa ter

necessidades incomuns ou distintas. Se não forem incomuns, o foco não trará nenhuma vantagem sobre o concorrente alvo mais amplo, que atenderá o segmento perfeitamente, como parte de sua ampla estratégia. Uma empresa focada dedica tudo o que faz, atendendo exclusivamente ao segmento-alvo, sem se preocupar com mais ninguém. Qualquer empresa focada, continua Porter, está sempre sob constante pressão implacável para ampliar e desfocar sua estratégia. Há sempre a tentação de adicionar um serviço extra ou adicionar um produto extra, a fim de obter mais alguns clientes, mas essa tentação deve ser superada, porque se uma empresa começa a desfazer a borda de sua estratégia de foco, ela perderá a base da sua vantagem competitiva, que é a dedicação, ou seja, uma consistência baseada em atuar para esse alvo específico.

É necessário melhorar continuamente a maneira de se fazer as coisas, e encontrar melhores maneiras de implementar a estratégia e de entregar a proposição de valor da empresa, mas não se pode mudar a estratégia e sua proposta de valor básica a todo instante. Isto é o que Porter (2012) denomina de continuidade. Para dominar, se descolar dos concorrentes e vencer a competição, deve-se ser criativo, mas também firme e consistente com as escolhas estratégicas (Porter, 2014).

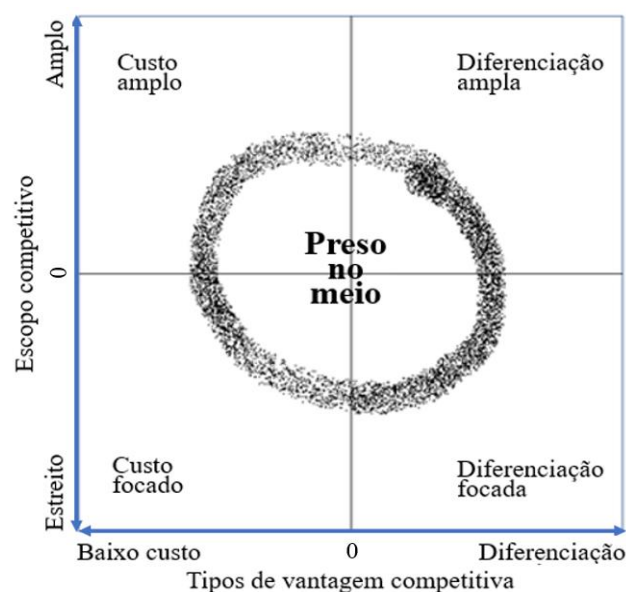


Figura 1 Estratégias competitivas genéricas de Michael Porter

Nota. As setas duplas nos eixos verticais e horizontais indicam que, quanto mais próximo da extremidade, mais pura a categoria de posicionamento e maior o desempenho competitivo, e quanto mais perto da origem (zero) dos eixos, maior a indefinição, a combinação entre essas categorias e menor o desempenho competitivo. No centro, apresenta-se destacado como *preso no meio* a área teórica híbrida, de maior combinação entre os posicionamentos e menor desempenho competitivo. Fonte: Adaptado de Porter (1988).

Para Porter (1985) e Porter (1988), o pior erro estratégico consiste na situação em que as empresas se posicionam no que ele denomina de *preso no meio* (vide Figura 1), ou seja,

quando as empresas não estão dispostas a escolher qual das rotas para vantagem competitiva elas seguirão e, assim, elas até se preocupam com a diferenciação, mas não conseguem ser únicas em coisa alguma. Pensam em segmentação de mercado, mas não estão dispostas a dedicar-se a um segmento específico. Então possivelmente terão um desempenho abaixo da média em qualquer setor que atue.

Portanto, mediante essa teoria, as quatro estratégias competitivas genéricas devem ser puras (vide Figura 1), havendo inclusive inconsistências entre estratégias de custos e diferenciação, qualquer que seja o escopo. A mesma inconsistência é observada quando se considera o escopo competitivo, de forma que a empresa focada (escopo estreito) deve resistir à tentação de expandir a sua área de atuação e optar por concentrar os seus esforços exclusivamente para um cliente (ou grupo específico de clientes) que possua uma carência incomum ou bem definida e, do outro lado, aquela que optar pelo escopo amplo deve necessariamente considerar demandas mais gerais de clientes, admitindo uma extensa base de compradores (Porter, 1985; Porter, 1988).

Na maioria dos setores há concorrentes presos no meio, os quais competirão em desvantagem em relação àqueles que utilizam estratégias genéricas de custo e diferenciação amplos e aos focados. Entretanto, empresas que se posicionarem simultaneamente em custo e diferenciação poderão ser recompensadas por isso, pois os benefícios serão cumulativos. E mesmo sendo elas menos lucrativas, as empresas presas no meio ainda podem ter lucros atraentes, nos casos em que a estrutura de seus setores for altamente favorável, ou se essas empresas tiverem a sorte de terem concorrentes que também estão presos no meio (Porter, 1985; Porter, 1988).

O Método Proposto

Nos termos da taxonomia proposta por Vergara (2016) este estudo trata-se, quanto aos fins, de uma pesquisa metodológica e, quanto aos meios, de uma pesquisa bibliográfica e de campo, com tratamento quantitativo dos dados coletados, que utilizou estatística descritiva para subsidiar a perseguição do objetivo proposto de desenvolver e testar uma estrutura operacional, intuitiva e de fácil entendimento, para mapear o posicionamento competitivo de MPEs, para cujo objetivo definiu-se, portanto, a seguinte sequência metodológica:

- a) identificar na base teórica de Michael Porter características que permitam classificar o posicionamento e o desempenho competitivo de empresas;
- b) desenvolver instrumento de avaliação do posicionamento e do desempenho

competitivo empresarial, à luz da base teórica identificada;

- c) testar o instrumento desenvolvido, classificando o posicionamento e o desempenho competitivo de diferentes MPEs de região menos desenvolvida; e
- d) complementarmente, explorar o desempenho competitivo das MPEs, considerados os seus posicionamentos diagnosticados, os seus diferentes segmentos de atuação e à luz da base teórica estudada.

Os respondentes da pesquisa foram gestores e empresários de 155 MPEs da região nordeste do estado do Pará, predominantemente da região metropolitana da cidade de Belém, sua capital, que atuam nos segmentos gráfico, de panificação e de alimentação fora do lar, além de em outros segmentos que foram agrupados a posteriori na categoria diversos. A amostra foi selecionada por conveniência, uma vez que foram considerados todos os respondentes que se dispuseram a contribuir com a pesquisa. A categorização complementar dos dados das MPEs de acordo com os seus segmentos de atuação foi efetuada de forma a explorar a eventual interferência dos diferentes contextos nos resultados em análise.

Vantagem competitiva	Pontuação total entre	Escopo competitivo	Pontuação total entre
DIFERENCIADA	18,0 e 12,9	AMPLO	6,0 e 4,4
QUASE DIFERENCIADA	12,8 e 7,8	QUASE AMPLO	4,3 e 2,6
POUCA DIFERENCIAÇÃO	7,7 e 2,6	POUCO AMPLO	2,5 e 0,9
PRESO VANTAGEM	2,5 e -2,5	ESCOPO PRESO	0,8 e -0,8
POUCO CUSTO	-2,6 e -7,7	POUCO ESTREITO	-0,9 e -2,6
QUASE CUSTO	-7,8 e -12,8	QUASE ESTREITO	-2,7 e -4,3
CUSTO	-12,9 e -18,0	ESTREITO	-4,4 e -6,0

Tabela 1 Pontuação por dimensão considerada a amplitude da escala ordinal

Nota. As categorizações propostas nesta tabela dupla exploram, por meio da amplitude dos pontos obtidos na escala Likert do Quadro 2, a ideia de Porter (1988) de que, quanto mais próximo das extremidades dos eixos de sua tipologia, mais puro o posicionamento competitivo. Assim (no lado esquerdo), quanto mais próximo de +18, maior o nível de diferenciação da empresa e quanto mais próximo de -18, maior o nível de utilização de vantagem de custo. Analogamente (no lado direito), quanto mais próximo de +6, mais amplo é o nível do escopo da empresa e quanto mais próximo de -6, mais estreito é o nível do escopo da empresa. As faixas centrais, tanto na categorização da esquerda como na da direita, representam níveis combinados de posicionamentos.

Para identificar características que permitissem classificar o posicionamento e o desempenho competitivo de empresas, utilizou-se como base a fundamentação teórica desta pesquisa, da qual foram extraídos aspectos que foram convertidos em questões fechadas, para coletar dados primários através de questionário do tipo Likert, de 4 pontos (conforme Quadro 2), quantidade par de pontos esta que se propõe nos casos em que se deseja estimular respostas diferentes da neutralidade, como optado nesta pesquisa (Becker, 2015). O segmento de atuação das MPEs foi obtido através de consulta aos códigos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), constantes do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) disponível no sítio da Receita Federal do Brasil.

Tais questões extraídas da base teórica foram utilizadas para desenvolver o instrumento analítico do posicionamento e do desempenho competitivo das MPEs, tanto para avaliar as suas fontes de vantagem competitiva (custo baixo ou diferenciação), como para avaliar os seus escopos competitivos (amplo ou estreito). A partir das pontuações convencionadas para cada uma das categorias de respostas possíveis, bem como da quantidade de variáveis contidas nas dimensões A, B e C (vide Quadro 2), propôs-se uma estrutura analítica ampliada de posicionamentos competitivos (vide Tabela 1).

O cruzamento das categorias de vantagem competitiva e de escopo competitivo constantes da referida estrutura (Tabela 1) resultou na proposta analítica ampliada de posicionamentos competitivos constante do Quadro 1, a qual sugere 49 subcategorias possíveis de posicionamentos competitivos, derivadas aqui a partir da tipologia original de Porter (1988) das estratégias competitivas genéricas, para fins de mapeamento e diagnóstico da estratégia de negócios, com base na operacionalização proposta.

Ranking	Categorias de posicionamento competitivo			
1 (puro)	DIFER + AMPLO	DIFER + ESTREITO	CUSTO + AMPLO	CUSTO + ESTREITO
2	DIFER + QUASE AMPLO	DIFER + QUASE ESTREITO	QUASE CUSTO + AMPLO	QUASE CUSTO + ESTREITO
	QUASE DIFER + AMPLO	QUASE DIFER + ESTREITO	CUSTO + QUASE AMPLO	CUSTO + QUASE ESTREITO
3	QUASE DIFER + QUASE AMPLO	QUASE DIFER + QUASE ESTREITO	QUASE CUSTO + QUASE AMPLO	QUASE CUSTO + QUASE ESTREITO
4	DIFER + POUCO AMPLO	DIFER + POUCO ESTREITO	POUCO CUSTO + AMPLO	CUSTO + POUCO ESTREITO
	POUCO DIFER + AMPLO	POUCO DIFER + ESTREITO	CUSTO + POUCO AMPLO	POUCO CUSTO + ESTREITO
5	QUASE DIFER + POUCO AMPLO	QUASE DIFER + POUCO ESTREITO	POUCO CUSTO + QUASE AMPLO	POUCO CUSTO + QUASE ESTREITO
	POUCO DIFER + QUASE AMPLO	POUCO DIFER + QUASE ESTREITO	QUASE CUSTO + POUCO AMPLO	QUASE CUSTO + POUCO ESTREITO
6	DIFER + ESCOPO PRESO	PRESO VANTAGEM + ESTREITO	PRESO VANTAGEM + AMPLO	CUSTO + ESCOPO PRESO
7	QUASE DIFER + ESCOPO PRESO	PRESO VANTAGEM + QUASE ESTREITO	PRESO VANTAGEM + QUASE AMPLO	QUASE CUSTO + ESCOPO PRESO
8	POUCO DIFER + POUCO AMPLO	POUCO DIFER + POUCO ESTREITO	POUCO CUSTO + POUCO AMPLO	POUCO CUSTO + POUCO ESTREITO
9	POUCO DIFER + ESCOPO PRESO	PRESO VANTAGEM + POUCO ESTREITO	PRESO VANTAGEM + POUCO AMPLO	POUCO CUSTO + ESCOPO PRESO
10 (preso)	PRESO VANTAGEM + ESCOPO PRESO			

Quadro 1 Proposta analítica ampliada de posicionamentos competitivos

Nota. O *ranking* 1 (categorias em verde) reúne os níveis mais *puros* de posicionamentos e o *ranking* 10 (em preto) agrupa os níveis mais *presos* (híbridos, de maior nível de combinação) de posicionamentos competitivos.

A lógica da proposta apresentada na Tabela 1 e no Quadro 1 consiste em contrapor com sinais opostos, com base nas respostas dos respondentes das MPEs ao questionário da pesquisa, os posicionamentos competitivos antagônicos, para que se evidencie o nível da desejada prevalência de uma fonte de vantagem competitiva sobre outra (por exemplo, vantagem de custo no extremo inferior) ou de um escopo competitivo sobre outro (por exemplo, escopo amplo no extremo superior), bem como para evidenciar um eventual equilíbrio ou indecisão problemática entre essas escolhas (por exemplo, escopo preso ou preso vantagem, no centro de suas respectivas estruturas).

ESCOPO COMPETITIVO	AMPLO	1	2	4	6	4	2	1
	QUASE AMPLO	2	3	5	7	5	3	2
	POUCO AMPLO	4	5	8	9	8	5	4
	ESCOPO PRESO	6	7	9	10	9	7	6
	POUCO ESTREITO	4	5	8	9	8	5	4
	QUASE ESTREITO	2	3	5	7	5	3	2
	ESTREITO	1	2	4	6	4	2	1
		DIFER	QUASE DIFER	POUCO DIFER	PRESO VANTAGEM	POUCO CUSTO	QUASE CUSTO	CUSTO
		VANTAGEM COMPETITIVA						

Tabela 2 Ilustração da proposta de ranking dos posicionamentos desde o mais puro (1) ao preso (10)

Nota. Esta ilustração apresenta as 49 subcategorias possíveis de posicionamentos competitivos em um formato expandido, em relação ao modelo de Porter (1988). Os números (de 1 a 10) e as cores (do verde ao preto) indicam o *continuum* dos níveis teóricos (categorias) de *pureza* ou de combinação de posicionamentos propostos no Quadro 1, de forma que, quanto mais próximo das extremidades da matriz proposta nesta pesquisa, melhor o *ranking* do posicionamento (menor o número), e quanto mais próximo do centro da matriz, pior o *ranking* do posicionamento (maior o número) e mais *presa no meio* estará a empresa.

Assim, mediante essa estrutura metodológica proposta, o proprietário ou gestor da Empresa X respondeu (conforme exemplo da Tabela 3): *concordo pouco* (CP) para a questão Q1 e *discordo* (D) para as questões Q1 a Q6, as quais avaliam a presença de características relativas à vantagem de custo; e também respondeu *concordo satisfatoriamente* (CS) para as questões Q9 e Q10, bem como respondeu *concordo totalmente* (CT) para as questões Q7, Q8, Q11 e Q12, as quais avaliam a presença de características relativas à vantagem de diferenciação. Portanto, em relação à fonte de vantagem competitiva adotada e a partir dos dados retirados da amostra da pesquisa, a Empresa X foi classificada (vide Figura 2) como sendo uma empresa *diferenciada*, por evidenciar características predominantemente de vantagem de diferenciação.

De mesma análoga, o proprietário ou gestor da Empresa X respondeu (vide Tabela 3): *concordo totalmente* (CT) para a questão Q13 e *concordo pouco* para a questão Q15, questões estas que avaliam a presença de características relativas ao escopo estreito; bem como respondeu *discordo* para a questão Q14 e *concordo pouco* para a questão Q16, as quais avaliam a presença de características relativas ao escopo amplo. Assim, em relação ao escopo competitivo adotado e mediante a estrutura metodológica proposta, a empresa X foi classificada (vide Figura 2) como sendo uma empresa de escopo *quase estreito*.

Escopo competitivo da Empresa X									
ESCOPO ESTREITO					ESCOPO AMPLO				
CT	CS	CP	D	Questões	D	CP	CS	CT	
4	X			Q13 Q14	X				1
2		X		Q15 Q16		X			2
Resultado: -3 QUASE ESTREITO									
6									3

Tipo de vantagem competitiva da Empresa X									
VANTAGEM DE CUSTO					VANTAGEM DIFERENCIAÇÃO				
CT	CS	CP	D	Questões	D	CP	CS	CT	
2		X		Q1 Q7				X	4
1			X	Q2 Q8				X	4
1			X	Q3 Q9			X		3
1			X	Q4 Q10			X		3
1			X	Q5 Q11				X	4
1			X	Q6 Q12				X	4
Resultado: 15 DIFERENCIADA									
7									22

Tabela 3 Exemplo real de aplicação da metodologia de operacionalização do posicionamento competitivo

Nota. Esta tabela apresenta a maneira como foi obtido o diagnóstico do posicionamento da Empresa X, a qual faz parte da amostra da pesquisa, para exemplificar a metodologia proposta, de forma que as respostas do respondente, considerando cada uma das quatro alternativas possíveis, para cada uma das dezesseis questões do Quadro 2 (Q1 a Q16) e para cada uma das quatro dimensões do posicionamento gerou um escore em cada dimensão (escopo estreito=6; escopo amplo=3; vantagem de custo=7; e vantagem de diferenciação=22), conforme a pontuação convencionada para a escala proposta (CT=4; CS=3; CP=2; e D=1), cujos resultados (-3 para o escopo competitivo; e 15 para o tipo de vantagem competitiva), obtidos conforme explanado na Tabela 1, produziram o diagnóstico de “diferenciada + quase estreito”, enquadrando a Empresa X no *ranking* 2 do Quadro 1.

A intersecção da vantagem de diferenciação com o escopo quase estreito (combinação DIFER + QUASE ESTREITO) permite enquadrar a Empresa X no segundo nível no *ranking* do posicionamento competitivo (Tabela 2 e Quadro 1). Diversas outras combinações são obviamente possíveis, variando de acordo com as respostas dos respondentes aos questionários, as quais resultarão sempre no enquadramento (diagnóstico) em uma das 49 subcategorias possíveis de posicionamentos competitivos mencionadas no Quadro 1.

Análise e Discussão dos Resultados

Em 2004, havia 58.370 MPEs no estado do Pará, sendo 38.082 atuando no comércio, 11.520 no setor de serviços (1.517 na área de alimentação) e 8.768 na indústria (311 na fabricação de produtos de padaria e 390 na área de edição e gráfica) (Bedê, 2006). Em 2020 o total de MPEs no estado do Pará já era de 62.710 (Agência Pará, 2020), sendo que esta pesquisa obteve o retorno de 155 questionários de MPEs considerados válidos, conforme detalhado na Tabela 4.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	Gráfico	28	18,1	18,1
	Panificação	53	34,2	52,3
	Alimentação fora do lar	37	23,9	76,1
	Outros	37	23,9	100,0
	Total	155	100,0	

Tabela 4 Distribuição de frequência das MPEs pesquisadas por segmento

Nota. A amostra apresentada nesta tabela se restringe à região nordeste do Pará, e atende aos objetivos propostos pela pesquisa, de desenvolver e testar uma estrutura operacional para mapear o posicionamento competitivo de MPEs, e não de extrapolar resultados para uma população maior.

A base teórica original de Michael Porter acerca da estratégia competitiva (1980, 1985) foi, no levantamento deste estudo, atualizada e ampliada com base em algumas produções posteriores do autor (1988, 2012, 2014) que resumem a evolução do seu pensamento, a fim de explorar aspectos controversos tratados por ele a posteriori, esclarecer dúvidas acerca de suas ideias e observar os aspectos que passaram a ser mais e menos enfatizados por ele, com o passar do tempo. O resultado desse levantamento foi (Quadro 2) convertido em questões de um questionário estruturado para coletar dados dos respondentes das MPEs, enquanto estes avaliam a presença, em suas empresas, de características relativas: à vantagem de custo (Q1 a Q6); à vantagem de diferenciação (Q7 a Q12); ao escopo estreito (Q13 e Q15), ao escopo amplo (Q14 e Q16); bem como ao desempenho competitivo da organização (Q17).

Dimensão	Questões elaboradas a partir da base teórica e submetidas à percepção dos respondentes	Categorias de respostas possíveis
A-Vantagem competitiva de custo baixo	Q1-Todos os direcionamentos da estratégia da minha empresa reforçam o seu posicionamento competitivo e contribuem para a sua vantagem de custo baixo Q2-Os produtos da minha empresa são bons, mesmo que não tenham as mesmas características e atrativos dos produtos da concorrência Q3-Os clientes da minha empresa enxergam virtudes nas características de baixo custo dos nossos produtos Q4-Minha empresa investe em soluções que proporcionam a obtenção de vantagem competitiva através do custo baixo Q5-Ter um custo baixo faz parte da cultura da minha empresa, de tal forma que todos buscam a todo momento aproveitar todas as chances de reduzir os custos Q6-Na minha empresa estamos sempre intensamente atentos ao posicionamento de custos dos nossos concorrentes	4-Concordo totalmente (CT) 3-Concordo satisfatoriamente (CS) 2-Concordo pouco (CP) 1-Discordo (D)
B-Vantagem competitiva de diferenciação	Q7-Na minha empresa criamos valor para os clientes nos nossos produtos ou serviços, de tal forma que os clientes percebem esse valor e o enxergam como de grande importância Q8-Na minha empresa, absorvemos os custos das particularidades exclusivas dos nossos produtos ou serviços, mas não abrimos mão de minimizar custos que não geram valor Q9-Na minha empresa, criamos permanentemente novas formas de gerar valor para os clientes, evitando a imitação dos concorrentes Q10-Na minha empresa, parte dos nossos custos é direcionada especificamente para a geração de valor para os clientes	

	Q11-Os clientes da minha empresa enxergam um valor nos nossos produtos ou serviços que justifica os preços mais elevados que cobramos
	Q12-Os clientes da minha empresa enxergam nos nossos produtos ou serviços um valor que vai além dos seus aspectos físicos ou dos seus resultados físicos proporcionados
C-Escopo competitivo	Q13-Minha empresa escolheu atuar em um segmento de mercado específico, que possui desejos e necessidades incomuns ou bem definidos Q14-Minha empresa escolheu oferecer produtos ou serviços que atendem a diversos tipos de clientes, diversos segmentos de mercado Q15-A minha empresa dispensa as oportunidades de atender a outros segmentos de mercado diferentes daquele específico escolhido para atuar Q16-A minha empresa explora oportunidades de fornecer diferentes produtos ou serviços que variados segmentos de mercado desejam
D-Desempenho competitivo	Q17-Os resultados financeiros atuais da minha empresa são plenamente satisfatórios, quando comparados com as nossas expectativas de desempenho

Quadro 2 Resumo da base teórica convertido em questões fechadas do instrumento de coleta de dados

Nota. As afirmativas das questões Q1 a Q17, que compõem as dimensões A, B, C e D foram extraídas da base teórica de Michael Porter citada neste trabalho, com o objetivo de mapear as escolhas das empresas investigadas, em cada um dos quesitos, e assim avaliar os seus posicionamentos competitivos à luz dessa base teórica e da proposta metodológica desenvolvida.

O teste do instrumento desenvolvido para classificar o posicionamento e o desempenho competitivo das diferentes MPEs pesquisadas (descrito na seção 3-Método) apresentou-se capaz de mapear o perfil das empresas, bem como de comparar esse perfil com aquele dos demais competidores do setor pesquisados, informação que pode ser útil na avaliação da estratégia de negócios da empresa.

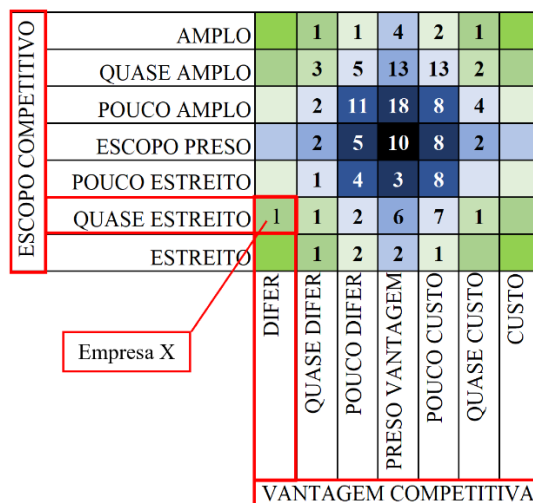


Figura 2 Distribuição de frequência do posicionamento competitivo da amostra da pesquisa

Nota. Nesta figura, os números indicam as quantidades de MPEs que foram classificadas em cada uma das 49 categorias de posicionamentos sugeridas e as cores indicam o nível de *pureza* de cada posicionamento. As MPEs concentram-se em posicionamentos presos no meio, nenhuma delas nos extremos (verdes) que, segundo Porter (1988), proporcionariam melhor desempenho, sendo ainda raros os casos de empresas com posicionamentos mais puros, como a Empresa X destacada na Tabela 3 e na Figura 2.

Conforme se depreende das informações apresentadas na Figura 2, cerca de 50% das empresas optaram por posicionar-se presas no meio (faixa mais escura, no centro) e a maioria das empresas não presas (45 MPEs) escolheu escopos de atuação mais estreitos, em detrimento de escopos mais amplos (24 empresas), sendo observada pouca diferença entre as que optaram por vantagens de diferenciação e custo.

A Figura 3 mostra de forma comparativa, por exemplo, que há menos empresas presas no meio entre as 28 empresas do setor gráfico pesquisado do que entre as empresas dos demais setores. Mostra também que, nesse setor, a maioria dos concorrentes optou por competir posicionando-se em escopos mais estreitos e que, nos demais setores (panificação, alimentação fora do lar e outros) os competidores, na sua maioria, optaram por atuar presos no meio. Estas revelações podem ser utilizadas em decisões estratégicas corporativas, como na escolha do segmento para atuar, assim como em decisões no nível dos negócios, como na escolha do melhor posicionamento competitivo.

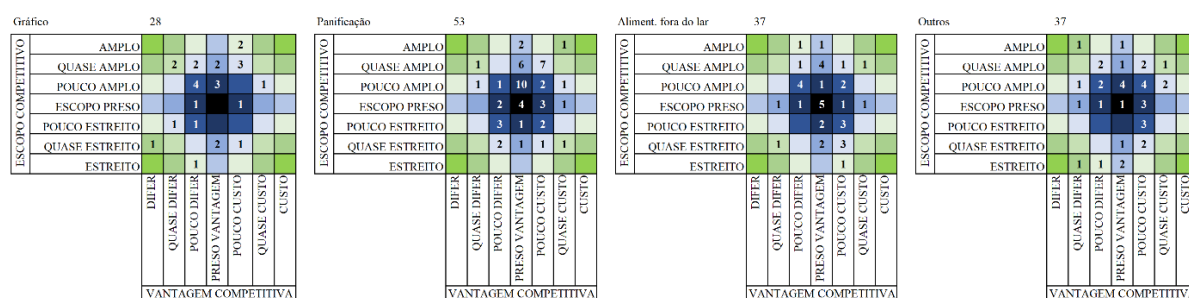
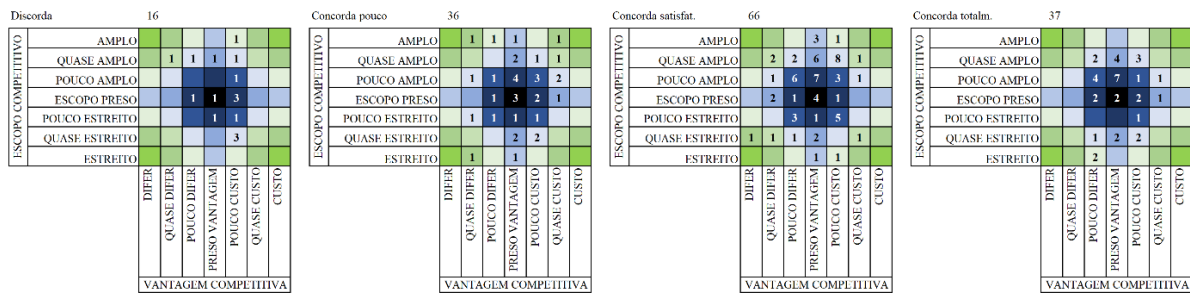


Figura 3 Distribuição de frequência dos posicionamentos competitivos das MPEs por setor da amostra
 Nota. Nesta figura ilustra-se, com dados desta pesquisa, o uso da metodologia proposta para proporcionar uma comparação entre os posicionamentos competitivos de empresas em diferentes mercados. Como na Figura 2, aqui os números indicam a quantidade de empresas em cada posicionamento e as cores indicam o nível de pureza do posicionamento.

Igualmente, o teste realizado no campo evidenciou que o instrumento desenvolvido também foi capaz de efetuar outras importantes comparações. A Figura 4 apresenta a distribuição de frequência do posicionamento competitivo de todas as MPEs pesquisadas em função da avaliação do nível de concordância dos respondentes acerca da satisfação deles com os resultados financeiros atuais das empresas, quando comparados com as expectativas de desempenho (discordo, concordo pouco, concordo satisfatoriamente e concordo totalmente).



Complementarmente, o instrumento desenvolvido permitiu a exploração do posicionamento competitivo das MPEs em relação aos seus diferentes segmentos de atuação, bem como em relação aos seus desempenhos competitivos, à luz da base teórica levantada.

O problema da ausência de uma proposta operacional para mapear o posicionamento competitivo empresarial restou superado, especialmente em relação a MPEs como as estudadas, em razão do alcance dos objetivos da presente pesquisa, cujo teste do instrumento desenvolvido, realizado no campo, demonstrou sensibilidade para mapear a realidade das empresas investigadas. Parte da dificuldade de compreensão da tipologia de Porter (1988) pode estar associada ao fato de que as suas quatro únicas categorias de estratégias competitivas genéricas não dialogam com a ideia de um *continuum* que vai desde o *preso no meio* até cada uma das estratégias *puras*, o que restou solucionado pela proposta de operacionalização aqui sugerida, uma vez que as suas diversas categorias, desde o centro e até as extremidades, evidenciam diferentes níveis teóricos de *combinação* ou *pureza* do posicionamento competitivo empresarial.

Um aprofundamento e sofisticação desta pesquisa metodológica podem ser realizados através do aumento dessa sensibilidade com a utilização de técnicas estatísticas multivariadas que exigem a ampliação do tamanho da amostra (inclusive para a validação do modelo) e a extração de fatores que ponderem a contribuição de cada uma das variáveis para o posicionamento competitivo da empresa, para todas as dimensões estudadas, o que poderá minimizar a limitação inerente à elaboração de cálculos com base em valores quantitativos atribuídos a variáveis categóricas ordinais.

Para a teoria, o produto desta pesquisa adiciona um instrumento operacional inédito, intuitivo e de fácil entendimento, para auxiliar no diagnóstico e no planejamento do posicionamento estratégico competitivo. Para a prática empresarial, em particular para o tipo estudado de MPEs, constitui mecanismo de análise, mapeamento e comparação da estratégia competitiva corrente das empresas, de forma que seja possível aplicar o diagnóstico resultante, como subsídio às escolhas estratégicas futuras, com potencial para contribuir para a coerência e a consistência da estratégia competitiva dessas empresas, ao longo do tempo.

No âmbito da estratégia de negócios, a estrutura proposta contribui para que a organização possa fazer escolhas mais apropriadas na definição do seu posicionamento competitivo, considerando não apenas o seu diagnóstico próprio, mas também o mapeamento do perfil competitivo dos concorrentes no setor. Adicionalmente, se (como sugere a base teórica) parte da lucratividade de uma empresa advém das características próprias do setor em que ela atua, então a metodologia aqui apresentada pode ainda auxiliar no processo de

definição da estratégia corporativa, ao permitir que se avalie o posicionamento competitivo geral dos concorrentes, para então se decidir pela disputa em setores mais favoráveis ao perfil competitivo do entrante.

Referências

- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2007). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021>
- Agência Pará. (2020). *Políticas estaduais de incentivo auxiliam micro e pequenas empresas no Pará*. <https://agenciapara.com.br/noticia/22593/#:~:text=Atualmente%20existem%2062.710%20MPEs%20no,na%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20s%C3%B3cio%20econ%C3%B4mico%20local>
- Aghimien, D. O., Aghimien, E. I., Fadiyimu, A. O., & Adegbebo, T. F. (2018). Survival strategies of built environment organisations in a challenging economy. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(7), 861-876. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2017-0106>
- Allen, R. S., Helms, M. M., Takeda, M. B., White, C. S., & White, C. (2006). A comparison of competitive strategies in Japan and the United States. *Sam Advanced Management Journal*, 71(1), 24-34. <https://www.thefreelibrary.com/A+comparison+of+competitive+strategies+in+Japan+and+the+United+States.-a0145338594>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2017). Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1015-1029. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0053>
- Becker, J. L. (2015). *Estatística básica*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- Bedê, M. A. (2006). *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo, SP: SEBRAE. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/resultado_mpe_brasil.pdf
- Bloom, N., Mahajan, D. M., & Roberts, J. (2010). Why do firms in developing countries have low productivity? *American Economic Review*, 100(2), 241-258. <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.100.2.619>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (1997). Perceptions of strategic priorities, consensus, and firm performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), 241-258. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00050>

- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. (1997) Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 7-30. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000300002>
- Caves, R. E. (1980) Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92. <https://www.jstor.org/stable/2723892>
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. <https://doi.org/10.5465/256040>
- Furrer, O., Sudharshan, D. T. H., & Alexandre, M. T. (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: exploring the parallels between resource based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 15-40. <https://doi.org/10.1108/17554250810909400>
- Grünig, R., & Kühn, R. (2018). *The strategy planning process: analyses, options, projects*. (2nd ed.). Springer.
- Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288961>
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827. <https://doi.org/10.5465/256339>
- Köseoglu, M. A., Okumus, F., Dogan, I. C., & Law, R. (2019). Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: a co-citation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 78(2019), 234-250. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.006>
- Lara, F. F., & Marx, R. (2018). Comparative positioning between Brazilian subsidiaries and European matrices on electromobility and carsharing technologies. *Research in Transportation Business & Management*, 27(2018), 67-74. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.08.001>
- Lechner, C. C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60. <http://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lemes, A. B., Jr., & Pisa, B. J. (2019). *Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo e gestão* (2nd ed.). Elsevier.
- Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: the roles of competitive strategies and market based assets. *Industrial Marketing Management*, 73(2), 7-20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>
- Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018). The competitive advantage in business capabilities and strategy. What general performance factors are found in the

- Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2018), 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37-41. <https://doi.org/10.1108/eb039467>
- Mintzberg, H., Alstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York-NY: Free Press.
- Moon, H.-C., Hur, Y.-K., Yin, W., & Helm, C. (2014). Extending Porter's generic strategies: from three to eight. *European Journal of International Management*, 8(2), 205-225. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2014.059583>
- Moss, T. W., Payne, G. T., & Moore, C. B. (2014). Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. *Family Business Review*, 27(1), 51-71. <https://doi.org/10.1177/0894486513504434>
- Омельяненко, В. Т. (2013). Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства [Problemas e desenvolvimento de teoria da estratégia em empresas]. *Бізнесінформ*, 11(2013), 279-286. https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2013&abstract=2013_11_0&lang=ua&stqa=45
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. HBR Press.
- Porter, M. E. (1988). *Michael Porter on competitive strategy* [Harvard Business School video series, in 2 DVD's with user's manual and viewer's guide]. Nathan/Tyler Productions.
- Porter, M. E. (2012). *What is strategy?* [video of Guest Speaker lecture in the course of Intro to Entrepreneurship]. The University of North Carolina. <https://www.youtube.com/watch?v=KvYwKM5bY0s>
- Porter, M. E. (2014). *Aligning strategy & project management*. [lecture during PMO Symposium]. Miami Beach-FL: Project Management Institute (PMI). <https://sternstrategy.com/speakers/michael-e-porter/#arve-youtube-ckcszh1svck639b93c58c819733148103>
- Ruchi, M. (2018). Configuration of volume flexibility in Indian manufacturing firms: evidence from case studies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(1), 232-265. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2015-0174>
- Segal, M. (1974). Organization and environment: A typology of adaptability and structure. *Public Administration Review*, 34(3), 212-221. <https://doi.org/10.2307/974905>

Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y., & Su, S. (2018). Does organizational culture mediate the CSR – strategy relationship? Evidence from a developing country, Nepal. *Journal of Business Research*, 91(2018), 108-122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.042>

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (16a ed.). Atlas.

Zaccarelli, S. B. (2012). *Estratégia e sucesso nas empresas* (2a ed.). Saraiva.

Submetido em: 01.02.2023

Aceito em: 02.03.2023